

# 대학도서관의 가치 기반 서비스 마케팅 강화 전략\*

## On Value-driven Market Orientation Strategies in Academic Libraries

심 원 식(Wonsik Shim)\*\*

### 〈 목 차 〉

- |                         |                                   |
|-------------------------|-----------------------------------|
| I. 서론                   | IV. 효율적인 마케팅을 위한 시장지향 접근법         |
| II. 산업으로서의 도서관          | 1. 현재·미래의 고객 필요에<br>관련된 인텔리전스의 개발 |
| 1. 산업의 규모 기준 비교         | 2. 개발된 인텔리전스의 효과적인<br>전달          |
| 2. 이용자 규모 기준 비교         | 3. 전달된 인텔리전스에 대한 조직 전체의<br>대응     |
| 3. 물류 전문가로서의 도서관        | V. 결론                             |
| III. 도서관 서비스의 가치        |                                   |
| 1. 도서관 서비스 가치 연구의 필요성   |                                   |
| 2. 도서관 서비스 사용으로 인한 가치   |                                   |
| 3. 동기-상호작용-결과 모델 및 분류체계 |                                   |

### 초 록

영리 기관들에 사용되었던 마케팅 기법이 도서관 운영과 서비스 전달에 활용된 지 오래다. 최근에는 소비자, 이용자 입장에서 서비스를 개발하고 이용자의 가치가 극대화 되도록 하는 pull 접근법이 정보기술의 발달, 점점 까다로워지는 소비자, 경쟁 심화 환경에서 더 설득력을 가지게 되었다. 본 논문은 보다 고객가치 지향적인 마케팅 전략을 수립할 수 있는 근거를 제시하기 위해 산업으로서의 도서관을 분석함으로써 도서관 전체의 가치에 대한 기본적인 근거를 마련하고, 도서관 서비스 가치에 대한 Saracevic과 Kantor의 Reasons- Interaction-Results(R-I-R) 모델을 적용하였으며, 도서관이 이용자 서비스의 가치를 증대하기 위한 구체적인 전략 방안으로 경영전략 분야에서 개발된 시장지향 접근법에 대해 소개하고 대학도서관에 적용할 수 있는 방안을 모색하였다. 대학도서관은 마케팅 활동 지향적인 접근에서 벗어나 이용자의 필요에 대한 체계적인 데이터를 수집하고, 조직 내외부로 전달하여 조직 전체적인 대응을 함으로써 긍정적인 가치 창출 기능을 강화하는 것이 필요하다.

주제어: 대학도서관, 서비스 마케팅, 서비스 가치, 시장지향 접근법, 정보사용가치

### ABSTRACT

Marketing techniques developed for private organizations are being widely used in libraries. The primary focus in marketing has shifted to maximizing user perceived value from the perspective of library users. This paper examines library as an industry as a way to establish the basis for library's overall value, applies the R-I-R model and its taxonomy of value in using library and information services, and proposes market orientation approach to systematically plan and coordinate academic library marketing activities.

Key Words: Academic Libraries, Service Marketing, Value of Services, Market Orientation, Value-in-use

\* 본 논문 내용 중 일부(산업으로서의 도서관)는 2005년 6월 한국교육학술정보원이 주최한 전국대학도서관대회에서 발표된 바 있다.

\*\* 성균관대학교 문과대학 문헌정보학과 부교수(wonsikshim@skku.edu)

• 접수일: 2007년 8월 25일 • 최초심사일: 2007년 8월 3일 • 최종심사일: 2007년 9월 21일

## I. 서론

주로 사기업의 영역으로 인식되어 온 마케팅이 도서관에 적용된 것은 1970년대 후반의 일이다.<sup>1)</sup> 공공기관이나 서비스기관으로까지 마케팅의 개념과 기법이 공식적으로 확장된 것이 1960년대 후반<sup>2)</sup>인 것을 감안하면 도서관 영역은 비교적 빨리 마케팅의 중요성을 수용한 것으로 보인다. 하지만 도서관의 경우 대부분 독립적인 기관이 아니라 모기관에 속해 있는 조직이기 때문에 상위 기관의 마케팅 활동의 활성화 정도가 도서관의 마케팅 활동 수행에 상당한 영향을 줄 수 있다는 것을 짐작할 수 있다.

웹으로 대변되는 정보기술의 발전과 교수자 중심에서 학습자 중심으로 바뀌어가는 교육환경의 변화는 대학도서관의 경영에 많은 영향을 미치고 있다. 학술정보에 대해 거의 독점적인 지위를 가지고 있던 대학도서관은 웹에서 무상으로 제공되는 다양한 정보원과의 경쟁체제에 들어섰다고 볼 수 있다. 또한 인쇄정보 위주의 소장자원의 소유라는 패러다임에서 전자정보의 라이선싱을 통한 정보의 임대 패러다임으로의 전환은 도서관 업무의 근본적인 변화를 가져왔으며 향후 도서관의 기능에 대한 많은 시사점을 주고 있다. 도서관 외적인 환경에서도 서비스 산업이 전체 산업에서 차지하는 비중이 높아짐에 따라 시장의 주도권이 공급자에서 수요자로 옮겨지고 다양하고 높은 수준의 서비스에 대한 도서관 이용자의 요구와 기대도 높아졌다. 마케팅의 기본적인 의미는 꼭 필요하지는 않은 재화나 서비스라도 사게 만드는 것 뿐 아니라 사람들의 필요를 민감하게 채워주고 충족시킨다는 것이다. 이러한 측면에서 대학도서관의 내적, 외적 환경 변화는 보다 더 강화된 마케팅 활동을 요구하고 있다.

대학도서관의 마케팅 강화 전략을 수립함에 있어 기존 서비스와 프로그램의 효과적인 선전(publicity)과 이용자 수용(adoption)을 강화하는 것도 중요한 일이다. 마케팅에 대한 이러한 push 접근방법은 도서관의 입장에서 새로운 서비스를 개발하고 그것을 가장 잘 사용할 수 있는 방법에 모든 노력이 집중된다. 반면 소비자, 이용자 입장에서 서비스를 개발하고 이용자의 가치가 극대화 되도록 하는 pull 접근법이 정보기술의 발달, 점점 까다로워지는 소비자, 경쟁 심화 환경에서 더 설득력을 가지게 되었다. 고객의 수요, 필요를 가장 우선시하는 경영전략을 수립하고 시행하려면 고객가치에 대한 보다 체계적인 이해 및 접근방법이 필수적이다.

본 논문은 보다 고객가치 지향적인 마케팅 전략을 수립할 수 있는 근거를 제시하기 위해 다음과 같은 세 가지 내용을 전달하고자 한다. 첫째, 산업으로서의 도서관에 대한 개략적인 고찰을 함으로써 도서관 전체의 가치에 대한 기본적인 근거를 마련하고자 한다. <sup>3)</sup> 도서관을 영리산업 및 문화,

1) Koontz, C. M., Gupta, D. K., & Webber, S. "Key publications in Library Marketing: a review," *IFLA Journal* Vol.32, No.3(2006), pp.224-231.

2) 일반적으로 Philip Kotler의 *Journal of Marketing*(1969, vol.33)에 수록된 Broadening the concept of marketing 논문이 사기업에서 공공영역으로 마케팅의 적용범위를 확장한데 결정적으로 기여한 것으로 인식되고 있다.

레저 관련 영역과 비교하는 것은 도서관 부문이 사회 전체에 제공하는 가치에 대해 유추할 수 있는 기회를 제공한다. 둘째, 도서관 서비스의 가치에 대한 연구 가운데 Saracevic과 Kantor의 Reasons-Interaction-Results(R-I-R) 모델에 대해 설명하고자 한다. 기업은 손익계산서, 대차대조표와 같은 재무제표와 각종 수치를 통해 다양한 평가가 가능하다. 하지만 도서관과 같은 비영리조직은 그러한 객관적인 평가를 할 수 있는 근거가 마땅치 않다. 따라서 서비스의 가치에 대한 평가도 매우 곤란하다. 이러한 측면에서 R-I-R 모델은 서비스 가치에 대해 보다 구체적이고 실증적인 접근이 가능하도록 한다. 마지막으로 도서관이 이용자 서비스의 가치를 증대하기 위한 구체적인 전략 방안으로 경영전략 분야에서 개발된 시장지향 접근법에 대해 소개하고 대학도서관에 적용할 수 있는 방안을 모색하고자 한다.

대학도서관은 규모 면에서 다른 유형의 도서관과 비교해 상대적으로 우위에 있고 인적자원 면에서도 전문성이 있다는 점이 마케팅 활동을 수립하고 수행하는 데 유리하게 작용한다. 하지만 전문성이 결여된 순환보직 위주의 현행 관장 인사는 오히려 공공도서관과 학교도서관과 비교해 일관적이고 지속적인 마케팅 전략을 수행하는 데 걸림돌로 지적될 수 있다.

대학도서관 간 규모와 운영 형태에 상당한 차이가 있기 때문에 본 논문에서 제시한 내용의 개별 도서관에서의 적용은 일률적이지 않다. 하지만 도서관 서비스의 가치에 대한 인식의 중요성과 데이터에 기반한 도서관 운영은 도서관의 규모와 관계없이 적용될 수 있다.

## II. 산업으로서의 도서관

하나의 산업을 설명하기 위해서는 다양한 종류의 정보가 필요하다. 일반적으로 산업 전체의 규모는 매출액, 종사자 수, 제품 혹은 서비스 이용자 규모, 제품 생산 및 판매 물량 등으로 요약한다. 대학도서관과 국내 도서관 전체에 대해 최근 발행된 한국도서관 연감으로부터 위 정보를 추출하여 <표 1>에 제시하고 있다.

도서관과 같은 비영리조직은 영리조직에서의 매출이라는 개념이 없기 때문에 예산 총액으로 대체하였고 고객수, 제품 판매 개수 등도 이용자 수와 대출 건수 등으로 표현하였다.

3) 대부분 비영리기관인 도서관을 하나의 산업으로 간주하여 분석하려는 의도는 도서관 전체의 가치를 보다 선명하게 나타내고자 하는 의도에서 나온 것임을 밝힌다. 한편 비영리기관, 심지어는 종교를 산업으로 간주하는 것이 최근에는 보편화된 현상으로 보인다. 구체적인 사례로 조계종 중앙신도회 부설 불교인재개발원은 2007년 6월 28일 '불교산업의 발전방안 모색'이라는 주제로 정책포럼을 개최한 바 있다.

4 한국도서관·정보학회지(제38권 제3호)

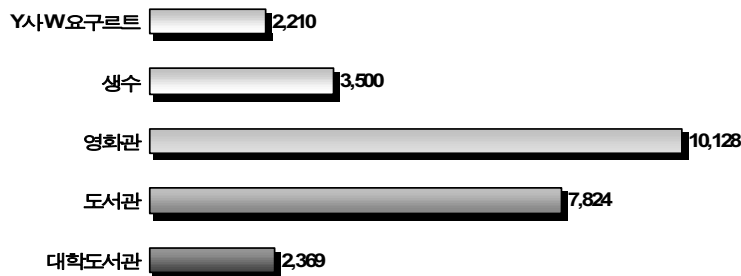
〈표 1〉 주요 지표로 본 산업으로서의 도서관

	대학도서관(n=435)	도서관 전체(N=11,104)
예산	2,348억	7,436억
이용자수	68백만	235백만
자료이용(대출)	33백만	289백만
장서 규모	90백만	196백만
직원	3천8백명	1만5천명

\* 2006년 한국도서관 연합(한국도서관협회). 2005년 자료 기준.

1. 산업의 규모 기준 비교

먼저 매출액 규모를 기준으로 대학도서관과 도서관 전체는 타 산업과 어떻게 비교가 될까? 〈그림 1〉은 제한적으로나마 도서관과 몇 가지 산업을 비교하고 있다.



〈그림 1〉 2006년 매출액 규모 기준 산업 비교 (도서관의 경우 2005년 총예산) (단위: 억)

〈그림 1〉에는 특정 회사의 단일 발효유 제품의 연간 매출액이 2천억을 넘어 대학도서관 전체 예산에 육박하는 것을 보여준다.<sup>4)</sup> 생수의 경우 연간 총 매출액이 대학도서관 예산의 1.5배 규모로 추정되고 있다.<sup>5)</sup> 이러한 비교는 대학도서관 예산 규모가 형편없이 작다는 것을 보여준다. 도서관 전체 예산도 비교 대상인 영화산업의 매출액 (영화관티켓 판매액)에 약 80% 수준이다.<sup>6)</sup>

매출액 규모만 보면 대학도서관이나 도서관 전체가 산업으로서 그리 크지 않다고 결론지을 수

4) 『국민일보』, 2007. 한국경제 이끄는 뉴리더-한국야쿠르트, 5월 8일.

5) 『한국경제신문』, 2007. 500ml에 5000원 '프리미엄 생수' 전쟁, 1월 21일.

6) 출처: 동향과 전망, 한국영화진흥위원회. 일반인들 사이에 영화에 대한 관심이 높고 언론 및 정부차원에서도 영화산업에 대한 논의가 많은 점을 감안하면 도서관 산업의 규모가 영화관 산업 규모와 비교해 작지 않다고 말할 수 있다.

있다. 하지만 산업 전체로서의 가치 창출을 고려하면 전혀 다른 결론이 나올 수 있다. 과연 대학도서관이 이용자들에게 연구, 학습, 문화경험과 관련하여 제공한 서비스의 가치는 우리나라에서 가장 많이 팔린 개별 요구르트 브랜드의 가치와 어떻게 비교될 수 있을까?<sup>7)</sup> 만약 그 요구르트 제품이 없었을 때 우리나라 국민의 건강에 끼치는 영향과 대학도서관이 없었을 때 생기는 영향은 어느 쪽이 더 심각할까? 대학도서관이 없었다면 발표되지 못했을 학술지 논문, 질 높은 학술정보를 사용하지 못한 상태에서 작성된 학위논문과 보고서, 주제전담사서가 없었다면 답변을 얻을 수 없었을만한 질문들, 전문서적과 교양서적 및 해외에서 발간된 학술지에 대한 접근성 등을 고려하면 대학도서관이 사회에 제공하는 가치가 월등히 많음을 알 수 있다. 물론 도서관만이 위에 제시한 기능을 충족시킨다고 말할 수 없다. 도서관이 아닌 다른 기관 혹은 정보서비스를 통한 대체적인 만족을 얻을 수 있다. 하지만 도서관이 아닌 다른 대체 서비스를 사용하기 위해 필요한 추가적인 시간과 노력은 상당하다. 이러한 것을 감안하면 대학도서관은 비교적 적은 비용으로 사회에 학술적, 학습적, 교양적인 가치를 양산하여 제공했다고 할 수 있다. 이러한 고부가가치적인 도서관의 기능은 향후 추가 투자가 이루어진다면 더욱 촉진될 여지가 있다.

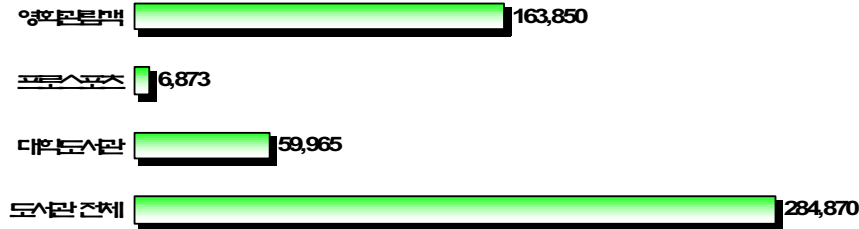
## 2. 이용자 규모 기준 비교

〈그림 2〉는 이용자 기준 산업비교이다. 도서관의 문화, 레저 기능을 고려하여 연간 영화관객 수와 프로스포츠 관객 수를 비교하였다.<sup>8)</sup>

영화나 프로스포츠를 관람하려면 비용을 지불해야 하는 반면에 도서관의 경우에는 이용에 직접적으로 비용이 지출되지 않고 대부분 간접적으로 지불된다(공공도서관의 경우 세금, 대학도서관의 경우 납부금)는 점을 감안하고도 도서관의 이용이 매우 활발함을 통계로서 알 수 있다. 특히 프로스포츠와 비교할 때 대학도서관 이용회수는 매우 높은 것으로 나타난다.

7) 최근 급신장세를 보이고 있는 기능성 요구르트의 효능과 관련하여 KBS의 『이영돈 PD의 소비자 고발』 프로그램 (2007년 8월 17일 저녁 10시 방영)이 집중적으로 분석하였다. 광고와는 달리 기능성 요구르트의 건강에 미치는 긍정적인 영향은 미미한 것으로 분석되었으며 관련 학술자료로 다음의 논문들이 제시되었다. Gorbach, S. L. 1996(Dec). "Efficacy of Lactobacillus in treatment of acute diarrhea - Lactobacillus GG" *Nutrition Today*. Gilliland, S. E. "Health and nutritional benefits from lactic acid bacteria," *FEMS Microbiology Letters*, Vol.87, No.(1-2)(1990), pp.175-188. 박민정, 김주성, 임정운, 정현재, 송인성, 유은실, 이정준, 허철성, 백영진. "Lactobacillus 가 함유된 발효유에 의한 인체 위점막에서의 Helicobacter pylori 억제효과," *대한소화기학회지*, Vol.38, No.4(2001), pp.233-240.

8) 4가지 경우 모두 개별적인 이용자의 합계가 아니라 이용 총 회수이다.



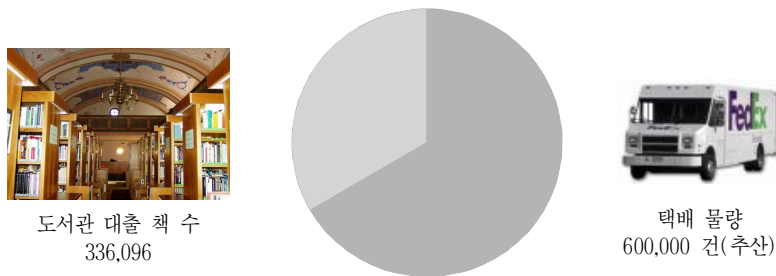
〈그림 2〉 산업별 이용자 수 기준 비교 (단위: 천명)

\* 도서관 이용자는 2005년 기준, 프로스포츠 관객 수는 프로야구, K 리그, 프로농구, 프로배구 직접 관람객을 합산한 수치임.

### 3. 물류전문가로서의 도서관

도서관은 또한 물류와 관련해서도 상당한 실적을 나타냈다. 〈그림 3〉을 보면 최근 폭발적인 성장을 보인 택배의 경우 2006년도 배달 물량이 약 6억건으로 추산되고 있다. 한편 도서관이 자관 및 타 도서관 이용자들에게 대출해 준 건수는 3억 3천만건으로 집계되고 있어 도서관의 물류 기능이 높은 것으로 평가할 수 있다. 도서관의 대출건수는 최근 급증하고 있는 전자자원의 이용은 배제한 것이어서 앞으로 이 부분에 대한 통계의 수집 및 관리가 필요한 것으로 보인다.

단편적이기는 하지만 몇 가지 지표를 통해 도서관과 타 산업을 비교해 보았다. 성격이 다른 산업과의 직접적인 비교는 어렵지만 도서관이 하나의 산업으로서 비교적 작은 외형에도 불구하고 이용 측면에서는 상당한 규모를 가지고 있고 나아가 투자 대비 가치가 높은 것으로 평가된다. 이러한 비교를 통해 도서관에 종사하는 사람들은 도서관을 하나의 산업으로 인식하고 도서관의 긍정적인 사회적 가치에 대해서도 생각할 수 있는 계기가 된다.



〈그림 3〉 도서관의 물류 기능 비교 (단위: 천건)

### Ⅲ. 도서관 서비스의 가치

#### 1. 도서관 서비스 가치 연구의 필요성

인간 문명에 있어서 도서관의 기능과 서비스의 가치에 대해서는 암묵적인 지지가 있어왔다. 하지만 다음과 같은 이유로 인해 도서관 서비스의 가치를 보다 실리적이고 구체적으로 표현해야 할 중요성과 급박성이 증가하게 되었다(Saracevic and Kantor 1997).<sup>9)</sup> 첫째, 현대 사회에서 정보의 사회적 역할이 증대되었다. 즉 삶의 모든 영역에서 정보가 점차 중심적인 역할을 담당하게 되었다. 따라서 정보를 제공하는 도서관의 기능과 역할에 대한 기대가 높아졌다. 둘째, 도서관이 장서의 완결성 (collection completeness)을 통한 “just-in-case”의 정보접근 모델에서 정보가 어느 곳에 있든지 적시에 접근을 제공해주는 “just-in-time” 정보접근 모델로 변모하고 있다. 전자자원 및 정보네트워크의 등장과 활용이 이를 가능하게 한다. 셋째, 도서관 이외에 정보를 제공하는 새로운 기관이나 서비스들이 등장하여 이용자 및 재정지원을 두고 도서관과 경쟁을 벌이는 상황이 되었다. 따라서 도서관의 기능과 서비스에 대한 정당화와 가치평가가 한층 더 필요하게 된 것이다.

#### 2. 도서관 서비스 사용으로 인한 가치

도서관 서비스의 가치에 대한 실증적인 연구의 대표적인 사례 중 하나는 Saracevic과 Kantor의 연구(1997a: 1997b)이다. 미국의 Council on Library Resources<sup>10)</sup>의 연구지원을 받아 수행된 이 연구는 도서관 서비스의 가치를 구체화시킬 수 있는 분류체계(taxonomy)를 개발하고 이를 확장, 활용할 수 있는 방법론 및 도구를 제공하는데 그 목적이 있다. 특히 이 연구는 대학도서관에서 수집된 데이터를 기반으로 수행된 것이어서 국내 대학도서관에 중요한 참고가 될 것으로 기대된다. 이 연구 프로젝트에 참여한 연구자들은 철학과 경제학 분야에서 연구되어 온 가치의 개념을 고찰하고 분석함으로써 정보의 사용으로부터 생성되는 가치와는 차이가 있는 도서관 서비스를 사용하는데서 생성되는 가치에 대한 모델을 구축하였다. 연구자들은 경제학 분야에서 전통적으로 구분되어 온 교환가치(value-in-exchange)와 이용가치(value-in-use) 중에서 이용가치가 도서관 서비스의 가치를 보다 적절하게 표현하고 있는 것으로 판단하였다. 또한 도서관 서비스의 사용에 적용되는 모델은 일반적인

9) Saracevic, T. & Kantor, P. B. “Studying the value of library and information services. Part 1. Establishing a theoretical framework,” *Journal of the American Society for Information Science*, Vol.48, No.6(1997a), pp.527-542.

10) 현재 명칭은 Council on Library and Information Resources(CLIR)이다. CLIR은 1956년에 설립되어 도서관의 기능과 정보의 보존을 향상시키기 위한 독립적인, 비영리 단체이다. 1994년 디지털 도서관의 발전을 위해 DLF(Digital Library Federation)을 발족시켰으며 미의회도서관을 포함한 30개 이상의 연구도서관이 회원으로 가입되어 있다.

정보의 사용과 관련된 획득-인지-적용(Acquisition-Cognition-Application, A-C-A) 모델과는 차이점이 있어야 한다고 주장하여 동기-상호작용-결과(Reasons-Interaction-Results, R-I-R) 모델을 도출하였다. 즉 A-C-A 모델은 정보의 가치와 관련된 측면을 부각시키지만 R-I-R 모델은 정보서비스의 가치와 관련된 측면을 포착한다는 것이다.

### 3. 동기-상호작용-결과 모델 및 분류체계

Saracevic과 Kantor는 R-I-R 모델을 기반으로 도서관 서비스 이용과 관련된 실증적인 분류체계를 도출하기 위해 5개의 대형 연구도서관에서 18개의 서비스 부서를 사용한 이용자들을 대상으로 설문지를 통한 총 534개의 면담이 수행되었다.<sup>11)</sup> 이용자들이 개방형 질문에 구두로 대답한 응답 가운데 유효한 528개의 면담 결과가 전사되어 분석에 사용되었다.

〈표 2〉는 R-I-R 모델에 근거하여 도출된 분류체계 (derived taxonomy)의 상위 계층 혹은 측면을 보여준다.

최상위 계층에 해당하는 동기, 상호작용, 그리고 결과에 대한 설명은 다음과 같다.

**동기(reasons):** 이 계층은 도서관 서비스를 사용하게 된 원인, 동기, 근거, 목적, 그리고 이론적 해석을 포괄한다. 왜 도서관 서비스를 이용하는가? 서비스를 통해 무엇을 얻기 원하는가? 동기는 과업/프로젝트, 개인적인 동기, 그리고 사물/정보, 활동 수행의 세 가지로 세분된다.

**상호작용(interaction):** 이 계층은 도서관 서비스의 여러 측면에 대한 이용자의 품질 평가와 관련된 것이다. 도서관 서비스를 탐색하고 사용함에 있어 도서관과의 접촉을 어떻게 평가 혹은 측정하는가? 상호작용도 자원/서비스의 가용성/접근성, 서비스의 이용, 그리고 업무 성과 및 서비스 환경에 대한 경험 세 차원으로 나뉜다.

**결과(results):** 이 계층은 결과에 대한 이용자의 평가와 관련되어 있다. 서비스로부터 무엇을 얻었는가? 어떤 것을 성취하였는가? 기대가 충족되었는가? 시간과 비용 측면에서 서비스는 어떠한가? 결과는 여섯 개의 세부 계층으로 나뉜다.

11) 연구에 참여한 대학은 New York University, Princeton University, Columbia University, Rutgers University, 그리고 University of Maryland.이다. 자료가 수집된 서비스는 참고정보, 상호대차, 문서배달, 지정도서 서비스 등으로 다양하게 선택되었다.



〈표 2〉 도서관 서비스 이용의 가치 분류체계의 계층

- A. 도서관 혹은 정보서비스를 이용한 **동기(reasons)**
  - A.1 **과업(task)** 혹은 프로젝트를 위해
  - A.2 **개인적인 동기**
    - A.2.1 인지적인 동기
    - A.2.2 감정적인 동기
    - A.2.3 대안적인 선택(substitute choice)에 대한 동기
  - A.3 **사물** 혹은 **정보**를 얻기 위해, **활동**을 수행하기 위해
    - A.3.1 유형의 사물
    - A.3.2 무형의 사물
    - A.3.3 활동 혹은 일을 수행
- B. 도서관 서비스와의 **상호작용(interaction)**
  - B.1 **정보자원** - 가용성(availability), 접근성(accessibility)
  - B.2 자원과 서비스의 **사용**
  - B.3 **기능과 환경**(operation and environment)
    - B.3.1 정책, 절차
    - B.3.2 시설, 조직
    - B.3.3 직원의 업무 성과
    - B.3.4 기기, 설비의 작동
- C. 도서관 서비스 사용의 **결과(results)**
  - C.1 인지적인 결과
  - C.2 감정적인 결과
  - C.3 과업과 관련된 성과
  - C.4 충족된 기대
  - C.5 시간 관련 측면
  - C.6 재정 관련 측면

연구의 결과로 도출된 도서관 서비스 이용에 따른 가치 분류체계(derived taxonomy of value in using library and information services)는 〈표 2〉에 제시된 것에 더 구체적인 항목을 포함하고 있다.<sup>12)</sup> 이 분류체계는 도서관 서비스의 가치와 관련된 단일한 분류체계는 아니다. 하지만 도서관 서비스의 가치와 같이 화폐적인 단위로 표현하기 어려운 개념을 구체화하고 계층화했다는 점에서 문헌정보학 연구자와 실무자 모두에게 보다 나은 이해를 제공한다고 평가할 수 있다.

Saracevic과 Kantor가 제시한 가치분류체계는 도서관 서비스의 가치와 관련되어 세 부류의 중요한 관계자가 적절히 포함되어 있다. 가치분류체계가 실무자에게 의미가 있으려면 표현된 가치의 측면이 실무자의 통제와 관련이 있는 것이어야 한다. 즉 실무자가 전혀 통제할 수 없는 상황이어서 도저히 개선이 불가능한 업무와 관련된 가치는 의미가 없을 것이다. 따라서 상호작용으로부터 생기는 가치의 측면은 도서관 실무자가 어느 정도 통제할 수 있는 부분으로 구성되어 있다. 가치분류체계는 대학운영자에게도 의미가 있어야 한다. 즉 대학의 목표와 책임과 관련되어야 한다. 이런 관점

12) Saracevic, T. & Kantor, P. B. "Studying the value of library and information services. Part II. Methodology and Taxonomy," *Journal of the American Society for Information Science*, Vol.48, No.6(1997b), pp.543-563.

에서 분류체계의 동기와 결과 부분에 고려된 측면들이 대학의 관심사와 중첩된다고 볼 수 있다. 마지막으로 가치분류체계는 이용자에게 의미 있는 것이어야 한다. 도출된 분류체계가 오로지 이용자 자신이 도서관 서비스의 가치에 대해 표현한 것에 기반하고 있다는 점에서 분류체계가 이용자에게 의미 있다고 할 수 있다. 특히 이용의 동기에 대해 말할 수 있는 사람은 오로지 이용자뿐이라는 점은 상기할 만하다.

물론 이 분류체계가 우리나라 대학도서관 현실에 곧장 적용되기는 쉽지 않을 것으로 보인다. 왜냐하면 분류체계를 적용할 수 있으려면 설문지를 통한 계량적인 자료보다는 실제 이용자의 구술에 근거한 정성적인 자료(qualitative data)가 필요하며 이런 자료를 처리하려면 상당한 노력과 경험이 있어야 하기 때문이다. 또한 이러한 노력의 결과로 생산된 분석이 당장 우리나라 대학도서관의 사결정자에게 동기부여를 할 것이라는 기대도 높지 않은 것이 사실이다. 하지만 대상이 되는 미국 대학과 한국의 연구 지향 대학이 연구, 교육, 서비스라는 세 개의 기본 목표를 공유하고 있는 점을 감안하면 분류체계의 세부적인 항목의 조정을 통해 국내 대학도서관에서 활용할 수 있는 분류체계를 구축하고 보다 간편한 방법으로 자료를 수집, 분석, 적용하는 것이 가능하다고 판단된다.<sup>13)</sup>

#### IV. 효율적인 마케팅을 위한 시장지향 접근법

기업과는 달리 독립된 마케팅 부서가 없는 대학도서관이 어떻게 하면 이용자들에게 최상의 가치를 제공할 수 있을까? 효과적인 대학도서관의 마케팅을 위해서는 단순히 도서관 서비스를 판촉하고 마케팅 활동을 강화하는 마케팅 지향에서 이용자와 도서관 그리고 환경에 대한 이해를 바탕으로 고객의 가치를 극대화하는 시장지향(market orientation)으로의 전환이 필요하다. Narver와 Slater(1990)<sup>14)</sup>에 따르면 시장지향은 (1)고객 지향, (2)경쟁자 지향, 그리고 (3)부서간 조정의 세 가지 항목으로 구성되어 있다고 보았다. Kohli와 Jaworski(1990)<sup>15)</sup>는 (1)현재·미래의 고객 필요에 관련된 인텔리전스의 개발, (2)개발된 인텔리전스의 효과적인 전달, 그리고 (3)전달된 인텔리전스에 대한 조직 전체의 대응이라는 세 개의 활동으로 시장 지향을 정의하고 있다. 본 논문에서는 Kohli와 Jaworski의 정의를 바탕으로 대학도서관에서의 시장지향 적용에 대해 논의하고자 한다.

13) 연구의 재현을 위해 상세한 연구보고서가 제공되고 있다. Kantor, P. B., Saracevic, T., & D'Esposito-Wachtmann, J. 1995. *Studying the cost and value of library services. Final Report New Brunswick, NJ*: School of Communication, Information and Librayr Studies, Rutgers University. Technical report APLAB/94-3.

14) Narver, J.C and Slater, S.F. "The effect of a market orientation on business profitability," *Journal of Marketing* Vol.54, No.4(1990), pp.20-36.

15) Kohli, A.K. and Jaworski, B.J. "Market orientation: the construct, research propositions, and managerial implications," *Journal of Marketing*, Vol.54, No.4(1990), pp.1-18.

### 1. 현재·미래의 고객 필요에 관련된 인텔리전스의 개발

시장지향의 출발점은 인텔리전스이다. 인텔리전스라 함은 행동으로 연결될 수 있는 정보라고 표현할 수 있다. 인텔리전스는 이용자 혹은 고객의 말로 표현된 필요 혹은 선호 보다 더 넓은 개념으로 그러한 필요와 선호에 영향을 주는 현재적 그리고 미래적 외적 요소에 대한 분석을 포함하고 있다. 일반 기업의 경우, 소비자의 필요와 선호에 영향을 미칠 수 있는 정부 규제와 경쟁에 관한 정보를 주목하는 것이다. 대학도서관의 경우, 학생과 연구자의 정보 수요와 선호의 변화에 따른 지속적인 정보의 수집이 필요하다. 2004년 미국의 도서관 관련 조직인 OCLC(Online Computer Library Center)는 The 2003 OCLC Environmental Scan: Pattern Recognition<sup>16)</sup>이라는 출판물을 통해 도서관에 영향을 주고 있는 요인들에 대한 분석을 내놓았다. 이 연구는 정보소비자의 특성을 보여주는 주요 성향을 셀프 서비스(self-service), 만족(satisfaction), 그리고 연결성(seamlessness)으로 요약하고 있다. 즉 현재 그리고 가까운 장래에 도서관 이용자들은 이미 오락, 쇼핑, 금융, 연구, 여행, 취업 등과 관련된 영역에서 셀프 서비스를 추구하고 있으며, 온라인 정보 탐색에서는 높은 만족을 느끼고 있고, 일, 학업, 오락 사이를 자유롭게 넘나드는 성향을 가지고 있다는 것이다. 이러한 정보소비자들을 대상으로 도서관 서비스를 할 때 다음의 시사점을 던진다고 보고서는 말하고 있다.

- 연결성은 정보소비자의 기대이다. 어떻게 하면 도서관이 장벽 없는 이용자 경험을 제공할 수 있도록 재설계될 수 있는가?
- 이용자들은 계속해서 웹과 검색엔진을 통해 정보를 검색하고 찾을 것이다. 도서관의 전자정보와 메타데이터가 일반 웹 검색결과에 노출될 필요가 있는가?
- 현재 디지털도서관과 도서관 기반 장소는 대부분 정보탐색자의 첫 번째 선호 기관이 아니다. 어떻게 하면 도서관과 정보서비스가 그들을 우리의 공간으로 오게 하는 대신 그들의 공간으로 진입할 수 있는가?
- 주제간의 경계가 점점 자기정의적(self-defined)이고 상황에 맞게 한시적(on-the-fly)으로 만들어진다. 어떻게 하면 도서관의 메타데이터와 분류를 눈에 띄지 않게 하면서도 유용하게 할 수 있을까?

많은 대학도서관들이 이용자들을 대상으로 설문문을 통해 필요와 이용행태에 대한 정보를 수집하고 있는 것은 대단히 고무적인 일이다. 하지만 이러한 설문들이 단순히 정보이용자들의 매체선호나 가시적인 이용패턴에만 제한되는 것은 우려해야 한다. 보다 더 근본적이고 구체적인 정보 필요나

16) Online Computer Library Center, 2004. The 2003 OCLC Environmental Scan: Pattern Recognition. Dublin, OH.

새로운 서비스에 대한 수요는 계량적 연구방법 보다는 포커스그룹 면담, 개방형 질문지를 통한 질적 데이터의 수집을 통해 이루어질 수 있는데 향후 이런 방법론의 사용과 데이터의 분석에 대한 훈련이 대학도서관 관련 단체 차원에서 이루어져야 할 필요가 있다.

아직까지 국내 대학도서관 대부분은 인텔리전스의 개발을 본격적으로 할 수 있는 역량을 갖추지 못한 것으로 보인다. 현재 보다 절실해 보이는 것은 개별 도서관이 각종 장서와 서비스 및 활용과 관련된 기본적이고도 통합적인 데이터를 지속적으로 수집하는 것이다. 특히 최근 몇 년 동안 인쇄 매체 중심의 장서와 이에 기반을 둔 서비스 제공에서 전자정보의 확보와 관련된 서비스로의 전환이 매우 빠르게 진행되었다. 하지만 전통적인 도서관 환경에서 디지털 도서관 환경으로의 전환을 설명해 줄 수 있는 데이터는 매우 부족하다.<sup>17)</sup> 따라서 대학도서관의 데이터에 기반한 자기이해가 매우 낮은 실정이다. 대학운영이 선진화되면서 대학 내 부서들이 실증적인 데이터에 기반한 의사결정을 시도하고 있는 환경을 감안하면 도서관 내에서 다양한 데이터를 발굴하고 체계적으로 수집하지 않는다면 이는 도서관의 의사결정 능력을 저하시킬 뿐 아니라 학내에서의 상대적인 입지 또한 타격을 입을 것으로 보인다.

위의 상황을 고려하면 현재 국내 대학도서관에 데이터를 담당할 사서를 지정할 필요가 절실하다고 판단된다. 이 데이터 담당사서(data advocate)는 도서관의 각 영역에서 필요로 하거나 생성되는 데이터의 수집 및 조직을 담당하게 된다. 필요한 경우 이 담당자에게 적절한 교육과 훈련을 제공해야 할 것이다. 데이터 담당사서는 소규모 도서관에서는 다른 업무와 중복될 수 있으나 일정 규모 이상의 도서관에서는 전담직(full-time position)으로 만드는 것이 발전적인 도서관의 미래를 위해 필요하다. 물론 도서관 데이터의 수집, 조직, 공유는 한 개인에게만 맡겨둘 일은 아니다. 하지만 이를 앞장서서 할 일종의 전도사 역할은 필수적이다. 따라서 공식적인 명칭은 통계 담당사서, 평가담당사서 등으로 달라질 수 있지만 담당사서가 데이터의 수집, 분석과 공유의 전과정에 깊숙이 참여하고 가시성을 가지는 것이 매우 중요하다. 데이터 담당사서의 역할이 자리잡으면 도서관 사서 모두에 대한 기본적인 데이터 마인드를 교육하고 평가문화(cultur of assessment)에 적응력을 한층 높일 수 있을 것으로 기대된다.

## 2. 개발된 인텔리전스의 효과적인 전달

시장지향의 마케팅 전략을 위해서 보다 체계적인 데이터 수집과 이용자의 필요에 관한 정보를

17) 한국도서관협회와 대학도서관 관련 협의회에서 수집하고 있는 관련 통계 수치에서 전자정보와 연관 서비스를 표현하는 통계 요소가 현재까지 확립되어 있지 않다. 미국의 경우 연구도서관협회에서 부가통계로 전자자원과 디지털도서관 서비스 사용 관련 통계를 수집하고 있다.

수집해야 하는 것의 중요성에 대하여 설명하였다. 이런 인텔리전스의 수집과 더불어 수집된 데이터의 조직 내외부의 전달도 강조될 필요가 있다. 데이터 담당사서가 있다면 이러한 정보의 전달 및 순환도 효과적으로 이루어질 수 있음은 두말할 필요가 없다.

수집된 정보의 내부 전달과 관련하여 서비스 조직 내의 수평 커뮤니케이션 (horizontal communication)의 중요성이 강조된다.<sup>18)</sup> 수평커뮤니케이션이란 부서내 그리고 부서間에서 일어나는 횡축의 정보흐름으로 전체 조직목표의 달성을 성취하기 위해 사람들과 부서를 조정하는 기능을 한다. 도서관의 주요 데이터에 대한 수평 커뮤니케이션이 활발하게 일어날 때 조직의 목표와 성과에 대한 공통의 인식(convergence)이 생기게 되는 것이다.

개발된 인텔리전스와 데이터를 조직 외부와 공유하는 것도 매우 중요하다. 특히 도서관에서 체계적인 수치 분석 데이터를 대학재단과 주요 의사결정자에게 효과적으로 전달하는 것은 향후 자원 배분 및 주요의사결정에서 도서관이 무시되는 것을 방지할 수 있는 효과가 있다. 이러한 인텔리전스의 전달에서 필수적으로 정보의 분석, 비교, 그리고 평가가 포함되어야 한다. 즉 인텔리전스를 담고 있는 보고서는 도서관의 업적과 미래에 대한 전체적인 그림을 보여줄 수 있어야 한다는 것이다. 이런 면에서 미국 펜실베니아 대학 도서관이 매년 발행하는 도서관 Facts 간행물은 벤치마킹할 만한 선도적인 보고서이다.<sup>19)</sup> 대학도서관의 연례보고서는 도서관의 주요 인텔리전스가 체계적으로 조직 내외부에 전달되고 있는지 판단할 수 있는 가늠자이므로 향후 최소한 이 부분에 관하여 구체적인 개선이 있기를 기대한다.

### 3. 전달된 인텔리전스에 대한 조직 전체의 대응

시장지향 접근법의 세 번째 요소는 인텔리전스에 대한 조직 전체의 반응이다. 인텔리전스 및 데이터를 생성해내고 조직 내외부에 전달하는 것은 중요하다. 하지만 도서관이 이용자의 필요에 반응하지 않으면 성취되는 것이 없다. 즉 반응이란 생성되고 공유된 데이터와 인텔리전스에 대하여 취해지는 행동이다. 인텔리전스에 반응한다는 것은 일반적으로 구체적인 목표 시장을 선정하고, 그 시장의 현재와 기대 필요에 부응하는 제품과 서비스를 개발하여, 호의적인 이용자 반응을 불러일으킬 수 있도록 제품과 서비스를 생성, 제공, 그리고 판촉하는 것을 의미한다(Kohli and Jaworski 1990). 예를 들어, 특수대학원 학생들이 논문 작성에 어려움을 겪고 있다는 인텔리전스를 수집하게 되었다고 하자. 이 정보에 대한 대학도서관의 반응은 특수대학원 학생들을 대상으로 하는 논문작성 컨설팅 및 기초 자료 검색 서비스로 나타날 수 있다. 점차적으로 이러한 서비스의

18) Zeithaml, V.A., Berry, L.L., & Parasuraman, A. "Communication and control processes in the delivery of service quality," *Journal of Marketing*, Vol.52, No.4(1988), pp.35-48.

19) 2006년도 보고서는 <http://metrics.library.upenn.edu/FACTS06.pdf>에서 입수 가능하다. 온라인 뿐 아니라 인쇄형태의 보고서도 발간된다. 이 보고서의 주저자는 펜실베니아 대학 도서관의 평가담당 사서이다.

개발은 대학도서관 한 부서의 책임으로 끝나지 않고 도서관 여러 부서의 협력과 조정을 통해 이루어질 수 있다. 따라서 시장지향적인 도서관에서는 거의 모든 부서가 이용자의 필요에 대응하는 것에 참여하게 된다.

## V. 결 론

본 논문은 대학도서관의 마케팅 전략 강화를 위해 세 가지의 내용을 통합하고자 하였다. 첫째, 대학도서관과 도서관 전체를 하나의 산업으로 간주하여 규모와 이용정도를 통해 타 산업과 비교하였다. 이를 통해 기준에 수치적으로 제시되지 않았던 도서관의 가치 창출에 대해 몇 가지 아이디어를 제공할 수 있었다. 둘째, 도서관 서비스 사용으로 인한 가치의 측면과 세부 항목을 Saracevic과 Kantor의 서비스 가치 분류체계 연구를 통해 소개하였다. 이를 통해 그동안 일반적이고 암묵적으로만 이해되어온 도서관 서비스의 가치를 동기-상호작용-결과라는 이론적이고 실증적인 모델을 통해 구체화할 수 있었다. 셋째, 경영 분야에서 제시된 시장지향 접근법을 통해 향후 이용자 중심의 경영 전략, 마케팅 전략을 수립함에 있어 관련된 활동과 절차에 대하여 검토하였다.

효과적인 대학도서관 마케팅은 근본적으로 대학도서관의 긍정적인 가치 창출 기능에 대한 조직원들의 공유된 인식에 기반을 둔다. 어떤 조직이든 자원의 제약이 있기 마련이다. 하지만 조직의 핵심 역량을 이용자가 경험하는 최대한의 가치 창출에 집중하는 도서관은 지속적인 변화를 통해 긍정적인 성장을 이룩할 수 있다. 이를 뒷받침하는 데이터의 체계적인 수집과 인텔리전스의 개발은 대학도서관의 당면 과제이다. 또한 도서관의 성과와 역량을 효과적으로 내외부에 의사소통 하는 구체적인 전략도 병행되어야 하겠다. 이를 통해 대학도서관이 정보사회에서의 혁신을 선도하는 기관으로 탈바꿈할 수 있을 것이다.

〈참고문헌은 각주로 대신함〉